



## **Selvledelse – det moderne arbejdslivs organiseringsform - erfaringer fra TRIPS projektet**

**Andersen, Vibeke; Bramming, Pia**

*Published in:*  
Det Danske Ledelsesakademis Konference

*Publication date:*  
2011

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., & Bramming, P. (2011). Selvledelse – det moderne arbejdslivs organiseringsform - erfaringer fra TRIPS projektet. In *Det Danske Ledelsesakademis Konference* <http://www.cbs.dk/Forskning/Institutter-centre/Institutter/LPF/Hoejreboks/Arrangementer/2011-12-05-09-00-00-Det-Danske-Ledelsesakademi-Behov-for-ny-ledelse>

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**DDL 2011**

**Forskningsbaseret artikel:**

**Selvledelse – det moderne arbejdslivs organiseringsform  
- erfaringer fra TRIPS projektet**

Af Vibeke Andersen & Pia Bramming

Vibeke Andersen  
Lektor  
Danmarks Tekniske Universitet  
DTU Management  
Produktionstorvet  
Bygning 424  
DK-2800 Lyngby  
+45 4525 6032  
[vian@man.dtu.dk](mailto:vian@man.dtu.dk)

Pia Bramming  
Lektor Ph.d.  
Institut for Uddannelse og Læring  
Aarhus Universitet  
Bygning A  
Tuborgvej 164  
Dk-2400 København NV  
+45 8716 3673  
[pibr@dpu.dk](mailto:pibr@dpu.dk)

Projektets hjemmeside: [www.trips.dk](http://www.trips.dk)

## Resumé

I dag er selvledelse udbredt indenfor mange områder og alene i Danmark opfatter over halvdelen af medarbejderne deres arbejde som selvledet. Selvledelse handler om, hvordan man som medarbejder bruger sit selv i arbejdet. Selvledelse er i fokus, fordi den måde det moderne arbejde er udformet på i stigende grad er afhængig af initiativ, ansvarlighed og kreativitet. Selvledelse forbindes ofte med noget meget individuelt med fokus på hvordan den enkelte håndterer sine ressourcer. Men selvledelse er samtidig en organisationsform, der er kendetegnet ved, at medarbejderne har høj grad af indflydelse og mulighed for selv at kunne definere egne arbejdsopgaver, selvmotiverede medarbejdere lille magtdistance samt en udbredt brug af fleksible arbejdsformer såsom flekstid og distancearbejde.

Den selvledende organiseringsform betyder, at arbejdet altid har et individuelt udtryk. Igennem denne artikel vil vi illustrere, hvordan dette udtryk kan ses som et resultat af tre dominerende og sammenvævede måder at koordinere arbejdet på, som vi benævner: *Passion, Kunnen og Resultat*. Vi vil vise det indenfor de tre områder: Posten, Skolen og Biocorp.

Den selvledende organiseringsform betyder på ingen måde, at der ikke er brug for ledelse. Det er der i høj grad, men den må antage andre former, bl.a. fordi de større frihedsgrader i arbejdet betyder, at det bliver endnu mere vigtigt at ledelsens normer og værdier internaliseres i den enkelte. Men ledelsen har derudover en særlig opgave, idet den store passion for arbejdet, som mange medarbejdere udviser, betyder at det er vanskeligt for medarbejderne at sige fra i forhold til arbejdet, og medarbejderne dermed risikerer at blive ofte for deres egen passion. Her må ledelsen træde til på nye måder.

## Introduktion til selvledelse som organiseringsform

I dag er værdiskabelse i virksomheder og organisationer bundet til medarbejderne på en anden måde end tidligere, idet værdien primært skabes af medarbejdernes viden, medarbejdernes evne til at tilegne sig ny viden, transformationen af denne viden til produkter og serviceydelser samt løbende innovation af disse. Når værdi skabes af og gennem medarbejderne, bliver virksomhedens relation til medarbejderne og de måder denne relation ledes på af afgørende betydning for resultatet.

Det moderne arbejdsliv griber denne udfordring an på mange forskellige måder. Teamledelse, talent- og kompetenceudvikling, ledelsesteknologier samt en række andre nye ledelsesformer og selvledelse tages i anvendelse i mangfoldige kombinationer. De forskellige ledelsestiltag har det til fælles, at de på forskellig vis søger at aktivere og ansvarliggøre medarbejdernes videns-, følelses- og forandringsressourcer i forhold til virksomheden. Allerede i 1973 gør Drucker opmærksom på dette, idet man efter hans vurdering kan løse den moderne økonomis udfordringer ved at indgå partnerskab med den ansvarlige medarbejder.

I dag er selvledelse udbredt indenfor mange områder og alene i Danmark (Undervisningsministeriet 2005) viser undersøgelser, at over halvdelen af den danske arbejdsstyrke selv opfatter deres arbejde som selvledende. Selvledelse handler om, hvordan medarbejderen bruger sit selv i arbejdet med henblik på at skabe individuelle løsninger for kunden eller borgeren, som moderne videns, service og velfærdsydelser kræver. Selvledelse er med andre ord i fokus, fordi produktionen i stigende grad er afhængig af initiativ, ansvarlighed og kreativitet. Selvledelse forbindes ofte med noget meget individuelt, idet der fokuseres på den enkelte medarbejders måder at håndtere sine

ressourcer på. Men selvledelse er samtidig en organisationsform, der er kendetegnet ved, at medarbejderne har høj grad af indflydelse og mulighed for selv at kunne definere deres arbejdsopgaver, lille magtdistance mellem ledelsen og medarbejderne, selvmotiverede og selvkørende medarbejdere, og udbredt brug af fleksible arbejdsformer såsom flekstid og distancearbejde.

Den selvledende organisation er ikke kun rettet mod at aktivere *den enkeltes potentialer* i arbejdet. Selvledelse handler i høj grad om, hvordan virksomheden, og dermed ledelsen bedst koordinerer og leder *mange selvledende medarbejdere*. Når medarbejdere leder sig selv, gør de det ikke frit, men altid i forhold til, at de er bundet af organisatoriske forpligtelser. Den enkelte medarbejder er således i sin ledelse af sig selv forpligtet på mere end sin egen passion for arbejdet, sin egen faglige interesse og faglighed, hun arbejder indenfor og sin egen fortolkning af, hvad resultatet af arbejdet skal være.

Den selvledende medarbejder indgår i en organisatorisk relation til andre selvledende medarbejdere, hvorfor hun i sine handlinger og adfærd altid må forpligte sig på fællesskabets forståelse af arbejdet. Selvledelse set fra et organisatorisk perspektiv handler derfor ikke blot om at aktivere og lede den enkeltes potentiale bedst muligt, men om at lede og koordinere selvledende medarbejderes forskellige individuelle udtryk af arbejdet i forhold til det organisatoriske system af forpligtelser, de indgår i.

## Passion, Kunnen og Resultat

Den selvledende organiseringsform betyder, at arbejdet altid har et individuelt udtryk, men igennem projektet har vi set, at dette udtryk er et resultat af tre dominerende og sammenvævede måder at koordinere arbejdet på. Vi har valgt at definere disse som *Passion, Kunnen og Resultat*:

*Passion* koordinerer arbejdet ved at tage udgangspunkt i det enkelte menneskets eksistentielle forhold til arbejdet

*Kunnen* koordinerer arbejdet ved at tage udgangspunkt i arbejdets faglige eller ideologiske kvaliteter

*Resultat* koordinerer arbejdet ved at tage udgangspunkt i det produkt eller den service, der skal leveres

I projektet har vi arbejdet med, hvordan hver koordinationsform rejser nogle forskellige spørgsmål: *Passion* rejser f.eks. to grundlæggende spørgsmål: Hvad vil det sige at være en medarbejder, når man i den selvledende organisation skal bruge sit selv i arbejdet? Og hvad betyder det, at produktionen har et individuelt udtryk, når samme produktion foregår i et fællesskab? *Kunnen* rejser tilsvarende to spørgsmål: hvilken særlig omgang og adgang til viden aktualiserer det selvledende arbejde, når det er medarbejderens viden og forarbejdning af viden, der er kernen i produktionen? Og hvilken betydning har fagprofessionelle idealer? *Resultat* rejser de to spørgsmål: hvordan kan man forstå og måle værdiskabelse i den selvledende organiseringsform – og herunder hvilken rolle spiller virksomhedens præstations- og it-teknologier i forhold til selvledelse.

I det følgende vil vi give nogle eksempler på, hvordan de tre koordinationsformer viser sig i de tre cases, vi har arbejdet med: Biocorp, Posten og Skolen.

## Passion

Hvad er selvledelsesudfordringen, når medarbejderen i den selvledende organisationsform skal "bruge sit selv i arbejdet"? Udfordringen er, at passion er motoren i den selvledende organisering. Den selvledende organisering har brug for medarbejdere, der investerer sig selv i arbejdet, er engagerede og motiverede og som trives. Medarbejderne skal 'lytte til deres hjerter' og 'vælge det, de brænder for', som mange HR ledere udtrykker det.

Den selvledende organisering har brug for selvledende medarbejdere, hvor selvledelsen viser sig i form af et engagement i forhold til arbejdet. Dog er der samtidig brug for, at passionen styres, så den brænder uden at brænde ud (Feldthus 2010). Engagement i arbejdet kan tage form af en lidenskab for arbejdet, og her bliver det vigtigt at dette ikke slår over i en lidelse i arbejdet (Prætorius 2007). Derfor må medarbejderne også vise besindelse i forhold til arbejdet og ikke lade passionen tage overhånd.

Koordineringen i den selvledende organisationsform "rykker ind" i medarbejderen og kommer til udtryk gennem medarbejdernes engagerede relation til arbejdet. Det vil sige, at selvledelse får et passionsudtryk samtidig med, at denne passion aldrig tilhører medarbejderen alene, fordi passionen altid er en forudsætning for at indgå i en selvledende organisation. Passion er en forudsætning for selvledelse og er den motor, der får den selvledende organisationsform til at køre. Passion handler ikke om den enkeltes lyst, men om hvordan passion koordinerer den selvledende organisationsform. Udgangspunktet er, at den passionsforventning, medarbejderen mødes med, giver passionen et individuelt udtryk og samtidig retter et passionskrav mod medarbejderen, idet passionen er en organisatorisk nødvendighed i den selvledende organisering (Buch m.fl. 2009, Pedersen & Kristensen, 2006).

I Biocorp har vi set hvordan medarbejderne (forskerne) udtrykker en passion for arbejdsopgaven i en sådan grad, at de leverer gratis arbejde, som ikke figurerer nogen steder. Medarbejderne flekser ud efter endt arbejdsdag, men tager alligevel arbejdsopgaver med sig hjem for at arbejde videre med dem her i fred og ro. Oftest er det de opgaver, som giver en særlig faglig tilfredsstillelse at udføre, men det kan også være opgaver, som er særlig interessante eller som er resultatmæssigt vigtige.

Der er altså en passion for at lave arbejdet og lave det godt, så det rækker ud over hvad virksomheden forventer af resultat. Der er en egen stolthed over at udføre arbejdet med et fagligt tilfredsstillende resultat. Samtidig er der en klar ledelse af denne passion. For det første anses det ikke som arbejdstid, hvis det er sjovt. For det andet prioriteres der i passionen. Det er ikke altid de sjoveste eller de mest personligt selvudviklende opgaver, der bliver prioriteret først. Nogle gange er det de opgaver, der anses som mindre sjove, men i sidste ende væsentlige, for at opnå resultater. Sidst men ikke mindst er der en ledelse af passion mellem arbejde og liv. Når datteren er længere tid om at falde i søvn end beregnet, prioriteres familien ofte alligevel højere end de arbejdsopgaver medarbejderen havde håbet at nå at lave.

Selvledelse forpligter. At være en god selvledende medarbejder handler i grove træk om at have passion for arbejdet og lede på denne passion. I virksomheds sammenhæng er selvledelse dog ikke lig med, at man gør hvad man vil, når man vil det. For selvledelse har også sine forpligtelser. For at være selvledende skal man forpligte sig på at lede sig selv i betydningen af at tage beslutninger omkring arbejdsopgaven, men man er også forpligtet på at lede selvet i betydningen af at drage omsorg for sig selv og sin udvikling i arbejdet (Andersen 2006). Men mest af alt er man forpligtet på altid at gøre begge dele i lyset af

virksomhedens perspektiv. Medarbejderne skal således have en evne til at kunne se virksomheden som en helhed for at være selvledende.

Der er en skyggeside ved passionen i de tilfælde hvor medarbejderens passion i arbejdet ikke passer ind i helheden, som når virksomhedens værdisæt ikke harmonerer med medarbejderens ditto. Det kan opleves som en smerte eller en fortvivlelse ved ikke at kunne give sig passioneret hen til arbejdet, en smerte og et ansvar som medarbejderen tager på sig selv. Men det er et organisatorisk anliggende, som det er ledelsens opgave at afhjælpe, så medarbejderen ikke oplever uoverensstemmelsen i værdisættene som et personligt problem, som kræver et svar af eksistentiel karakter, men som noget ledelsen kan hjælpe med at afhjælpe, så passionen igen kan blive en motor for arbejdet.

## Kunnen

I den selvledende organisation er forståelsen af hvad arbejdet består i under pres, da der ikke er klart en præcisering af arbejdet er derfor til evig forhandling og ingen, hverken ledelsen på de forskellige niveauer eller medarbejderne som individer eller kollektiv har patent på definitionen af arbejdet. I den selvledende organisation giver det ingen mening at tale om, at arbejdet har en kerne. I stedet har arbejdet mange kerner, som udmærker sig ved stedse at stå til forhandling i organisationen og dermed hele tiden forandres. Når det ikke er klart hvad arbejdet er, er det selvsagt heller ikke klart hvilken kunnen, der er den centrale i arbejdet. Det ligger indbygget i den selvledende organisationsform hele tiden at skulle spørge sig selv, hvad det er vi laver, og hvad vi skal kunne for at udføre arbejdet. På den måde bliver kunnen både i teori og praksis en slags flydende begreb, som der hele tiden er forskellige forståelser af, som hele tiden er til forhandling og som hele tiden forandres. Det gælder også indenfor postarbejdet, som på mange måder er standardiseret, veldefineret og velbeskrevet.

For mange af de postmedarbejdere, som vi har mødt, er definitionen af postens arbejde stadig: "I regn og rusk skal posten ud", helt i stil med Postmand Per myten, som stadig kan købes på postkontorer rundt om i landet. Men det er ikke den eneste opfattelse, da der er mange andre opfattelser af, hvad arbejdet i Posten er. Posten er i dag også en serviceorganisation, som formidler mange forskellige former for forsendelser. Ikke kun breve og pakker, men også reklamer og meget andet, og Posten er også små kontorvarebutikker med eksempelvis påske- og jule gør-det-selv ting. En anden måde at formulere Postens arbejde på, som en postmedarbejder formulerer det er: "Vi sikrer kommunikationen i tid og rum". Her er der ikke taget stilling til under hvilke former, det foregår, hvilket naturligvis er af betydning i forhold til, hvilken kunnen, der er nødvendig.

Medarbejdernes kunnen aktiveres på forskellige måder, hvilket har forskellige konsekvenser for medarbejderne. I den selvledende organisationsform handler det om at kunne påvirke, bestemme og have magt over, ikke kun hvordan, men også hvilken kunnen der sættes i spil. Opfattelserne af, hvordan man får adgang til medarbejdernes kunnen og hvor den kommer fra, hvordan kunnen bør og kan sættes i spil, og hvem der bestemmer, hvilken form for kunnen, der er relevant, og dermed hvordan den kan ledes, er forskellige, alt efter hvilken koordineringsform, der aktiveres.

I Posten deltog vi på sidelinjen i en event, som HR havde inviteret lederne til at deltage i. Mens lederne havde travlt med at udveksle erfaringer om vanskeligheder med at sortere dagens post, fordi der hele tiden, på trods af standardiseringerne, opstår uforudsete problemer, havde HR en anden dagsorden. Målet var at motivere lederne til at turde

tænke ud af boksen og bryde med vante vaner og tage nye initiativer, med det formål at øge produktiviteten. Den enkelte skulle med andre ord motiveres til at bringe sin kunnen i spil på nye og mere produktive måder, kombineret med en positiv, fleksibel og nysgerrig indstilling.

Den måde eventen var organiseret på tilstræbte en eksistentielt orienteret aktivering af kunnen. Det handlede i første omgang ikke om, hvilken kunnen, der skulle i spil, men i stedet om at aktivere sine egne følelser, som lederne efterfølgende selv skulle overføre til arbejdssituationen og dermed til postmedarbejderne. Der var tydeligvis ikke overensstemmelse mellem den kunnen, som lederne og HR fandt vigtig. Linjelederne var orienteret mod den kunnen, som er tæt knyttet til arbejdets udførelse og mod at få posten ud til tiden, mens HR havde fokus på at bringe lederne til at involvere medarbejderne i arbejdet og i udviklingen af arbejdet på en sådan måde, at deres kunnen bevirkede en øgning af produktiviteten.

Logikken i eventen er, at både lederne og medarbejderne skal turde slippe deres selv løs – altså en eksistentiel involvering. Det handler om at være modig og nysgerrig nok som menneske til at kunne involvere sine medarbejdere og til at turde investere sig selv som person i arbejdet på en måde, så medarbejderne kan mærke det, for herigennem at motivere postmedarbejderne til det samme.

Det ligger underforstået, at hvis lederne kan få det frem, som ligger latent indeni dem selv og deres postmedarbejdere, så kommer postens udviklingsarbejde hen mod højere produktivitet mere eller mindre af sig selv. For lederne er det en anden form for kunnen, som de oplever som vigtig i forhold til målet om højere produktivitet. De har en lang række forestillinger, herunder hvilken faglig kunnen, der kræves for at få distribueringen af posten til at fungere optimalt. Det handler om at have den rette kunnen: "at de kan, hvad der skal til", som knyttes direkte an til en aflæsning af, om de er i stand til at overholde de gældende standarder, målene og kvalitetsmarginer.

Ledernes opfattelser af, "hvad der skal til" er dog ikke de samme som dem postmedarbejderne giver udtryk for. De fortæller om en mangfoldighed af kunnen, som er nødvendige i forhold til at kunne håndtere de mange særlige tilfælde og undtagelser, som er en integreret del af en almindelig arbejdsdag. Det er en kunnen, som består i at kunne klare alt, lige fra sprængte postkasser til uafhængt post. Alt sammen noget som efter postmedarbejdernes mening indgår i "hvad man skal kunne kunne."

## Resultat

I den selvledende organiseringsform er den selvledende medarbejder hele tiden selv ansvarlig for at producere egne resultater, samtidig med at de skal bidrage til helheden. De skal hele tiden selv afveje og kontrollere, om deres præstationer bidrager til det overordnede formål, samtidig med at de skal bidrage med værdi til sig selv. Det betyder at de kun kan tilpasse sig helheden, hvis det samtidig rummer mulighed for faglig og personlig selvrealisering. Når vi taler om kontrol er det ikke et spørgsmål om at underlægge sig og lade sig dominere af andres forventninger. I stedet udvikler den selvledende medarbejder selv målestokke, som bruges til at kontrollere sig selv med. På den måde sker der en internalisering af en kontrol, som den enkelte håndterer udfordringerne ud fra (Drucker 1999).

Kontrol er derfor ikke et spørgsmål om, at andre kontrollerer den selvledende medarbejder. Det er i stedet den enkeltes egen internaliserede kontrol. Organisationens kontrolsystem omformes på den måde til de selvledende medarbejders eget interne kontrolsystem, hvilket ofte tager form af udvikling af forskellige former for standarder.

Det selvledede arbejde er bl.a. kendetegnet ved, at der mangler klare retningslinjer for, hvad der skal laves og især til hvilken kvalitet. På den måde skal medarbejdere hele tiden håndtere multiple arbejdsforståelser og selv afveje, hvad der er vigtigst for sig selv og for helheden (Buch m.fl. 2009). Denne afvejning er hele tiden til forhandling og kan diskuteres, og der er et fravær af standarder for, hvad der bedst gøres i den konkrete situation, også selvom der eksisterer nogle standarder på et mere overordnet plan.

I Posten er der en standard for, hvor mange skridt den enkelte postmedarbejder må tage fra bilen til postkassen, nemlig 10 skridt, hverken mere eller mindre. Denne standard er fastsat ud fra et økonomisk rationale og målt nøje op, så der ikke er noget at tage fejl af. Men det er der alligevel, for hvad nu hvis fru Jensen, som posten hver dag plejer at nikke til, pludselig ikke er der, og heller ikke har hentet sin post? Ja, hvad så? Det er ikke Postens problem. Her lyder opgaven på max 10 skridt fra bilen til postkassen for at aflevere posten. Fru Jensen er ganske vist kunden, men det er hendes eget ansvar om hun henter posten i postkassen og om hun har mulighed for det. Det ser en del postmedarbejdere anderledes på, fordi for dem er kunden en levende fru Jensen, som de plejer at hilse på, og som de derfor bekymrer sig for, hvis noget afviger fra normalen. For den selvledende medarbejder kan det give mening at forholde sig til kunderne som levende modtagere af post, og derfor sætter de deres egne målestokke for, hvornår arbejdsopgaven er løst på en tilfredsstillende måde. Disse målestokke harmonerer ikke nødvendigvis med dem, som ledelsen opererer ud fra, men de er alligevel virksomme og kan derfor give anledning til dysfunktioner.

Den måde som den selvledende medarbejder leder sig selv på er forskellig. Det er ikke alle postmedarbejdere, der bekymrer sig for om fru Jensen har hentet sin post. Men for nogle er det vigtigt både at overholde egne mål for arbejdet, men også at overholde målene i forhold til helheden: at skabe kundetilfredshed på et økonomisk rentabelt niveau. Hvorfor og hvordan medarbejderne leder sig selv er meget forskelligt, selvom der er en række standarder. Selvom den enkelte ikke alene er ansvarlig for helheden, er det alligevel vigtigt at den enkelte bidrager til helheden på den rigtige måde. Og det kan være ganske vanskeligt at få klarhed over hvad man skal og kan bidrage med og hvordan.

Der er hele tiden både et kontrol- og et selvkontrol system, der er aktivt, hvilket kendetegner den selvledende organisering. Det særlige er at det er den selvledende medarbejders eget ansvar at bringe de to systemer i overensstemmelse med hinanden.

Denne form for målinger viser et skift fra at måle på input, tid, mængde mm. til at måle på et forventet output, resultatet. Hvad betød eksempelvis dit engagement for det endelige resultat? Kunne du have opnået mere, hvis du havde engageret dig mere i opgaven eller kunden? Det er først her på målingen af resultatet, at værdiskabelsen bliver synlig, hvilke input i form af eksempelvis engagement, den enkelte har lagt i processen. På den måde er medarbejderne hele tiden selv ansvarlig for at lede sig selv i forhold til de resultatmål, der sættes. Selvom det ofte foregår i form af dialogiske ledelsesprocesser er det i sidste ende den selvledende medarbejder, som er den eneste, der er i stand til at foretage den faglige, ressourcemæssige og engagementsmæssige afvejning. Hvilke målestokke skal jeg lede mig i forhold til? Bliver et stadig tilbagevendende spørgsmål.

Det gælder derfor for medarbejderen om hele tiden at overveje, hvordan han eller hun kan være produktiv. I stedet for, som i den klassiske Familie-Arbejdsliv konflikt, at se på grænserne for, hvor og hvornår den enkelte arbejder og hvornår ikke, bliver det i stedet et spørgsmål om hvor meget den enkelte arbejder på den rigtige måde (Kristensen 2011).

Indenfor Skolen viser det sig på en lidt anden måde. Her har vi set på, hvordan den årlige fagfordeling foregår som et led i den selvledende organisering. Den måde det foregår på



bryder med de populære forestillinger om, at vi alle først og fremmest søger indad i længslen efter at lære os selv at kende som princip for at kunne lede os selv. I stedet ser vi, som Hanne Arendt udtrykker det, at det er når du træder frem i fællesskabet med andre – i forhold til andre - at du lærer dig selv at kende. Det er først her, du for alvor bliver til. I eksemplet med fagfordelingen i Skolen er det i mødet med dine kolleger, at du ser dig selv. Alle klasser og lærerskemaer skal gå op i en højere enhed. Fagene skal fordeles, så der tages højde for, at det er en fælles opgave, der skal løses, og at den enkelte lærers interesser, ønsker og behov imødeses, samt at skemaet går op, så skolen kan opnå sine resultater. Lærerne engagerer sig i hinanden og hinandens faglighed, som princip for fordeling. I processen frem mod den endelige fagfordeling foregår en del forhandlinger og forventningsafstemninger. Disse forhandlinger, og de beslutninger, som udvalget tager, er baseret på en række principper.

Eksemplet viser, at det, der er fælles, ikke er fælles identitet som de alle deler. Snarere er det et fælles anliggende – fag-planlægningen - som skal garantere at lærerne ikke alle er fanget i et overgribende perspektiv på tingene (institutionens blik), eller er fanget i deres eget perspektiv på tingene (individualiserede blik). Det fælles anliggende, som fører frem til at skolen kan nå sine resultater, er betingelsen for at lærerne kan være selvledende på deres egne måder. Som selvledende skal man agere i forhold til et kollektiv og det er netop det forhold, at man har et fælles anliggende som sikrer, at det individuelle og kollektive kan mødes. Det er det fælles anliggende, der sikrer, at den selvledende ikke isoleres i sin egen subjektivitet eller bare bliver en del af massen. Det fælles anliggende er det, at den selvledende er forpligtet på at have et perspektiv på og en mening om hvordan det individuelle og det kollektive mødes i den selvledende organisation.

## Ledelse i den selvledede organisationsform

Som det gerne skulle være fremgået, betyder den selvledede organisationsform på ingen måde at der ikke er brug for ledelse. Det er der i høj grad, men den må antage nogle nye former.

Ledelsen har i sidste ende fortsat et ansvar for medarbejdernes trivsel og for produktiviteten. I Posten drejer det sig om i højere grad at inddrage medarbejderne i en række forhold i arbejdet med det formål at øge produktiviteten. Vi så eksempler på, hvordan HR søgte at motivere lederne til at træde ind i nogle nye roller i forhold til medarbejderne, som kræver noget nyt og noget ekstra af lederne, som de langt fra alle er fortrolige med. Det blev derfor meget tydeligt, at lederne havde meget vanskeligt ved at tage anvisninger alvorligt og dermed også lade sig inspirere af de præsenterede inspirationsmetoder. Som leder i dag er man "nødt til at tage chancer og vove noget". For mange ledere kan det være grænseoverskridende at skulle investere sig selv i ledelsesopgaven på en anden måde, end de plejer. De risikerer at fejle og måske endog at falde igennem og dermed miste respekten både som leder og som person. Der er derfor noget andet på spil, når det ikke kun er fagligheden, men også lederens personlighed, det handler om.

Denne problemstilling er ikke speciel i Posten, selvom det er her vi tydeligst har set det. Det ses også i Skolen og i Biocorp, selvom det er anderledes på flere måder. For forskerne i Biocorp er lederne kun sjældent sparringspartnere i forhold til selve arbejdet,

da de ikke har den fornødne faglige indsigt og viden som kun kolleger i ind- og udland i realiteten har. Selve forskningsarbejdet er tillige kendetegnet ved en meget høj grad af uforudsigelighed, og hvor det at kaste sig ud i eksperimenter uden vished for, hvor man lander, er en del af den faglige udfordring, som desuden er tæt koblet til selve passionen for arbejdet. Uforudsigeligheden kan både føre til fantastiske nybrud og dermed indtægt for virksomheden, men de kan også føre til ingenting. Set i et fagligt univers kan de fejlslagne aktiviteter dog være her, hvor den faglige viden og indsigt beriges mest, hvis man tør tage ved lære af sine fejltagelser og eksperimenter. Det er måske også derfor, at der ikke måles helt så stramt på forskernes performance og direkte bidrag til produktiviteten. Men målene er der, og forskerne ved det, og det sætter en grænse for eksperimenternes omfang.

For ledelsen betyder de omtalte frihedsgrader i arbejdet, at det er om muligt endnu mere vigtigt at ledelsens normer og værdier bliver internaliseret både i den enkelte medarbejder, således at medarbejderne bliver deres egen indre arbejdsgiver, og selv udøver den nødvendige kontrol over eget arbejde (Manz & Sims 1989). Denne opgave kan ingen leder nå ind til, da de til enhver tid vil mangle den nødvendige indsigt i arbejdet og den enkeltes arbejdspræstation. Men internaliseringsprocessen skal hele tiden holdes i live, hvilket kan foregå på mange forskellige måder, afhængig af den enkeltes virksomheds særlige kulturelle kontekst.

Sideløbende med de løbende forhandlinger omkring normer og værdier foretages løbende indberetninger i virksomhedernes forskellige performance management systemer. På den måde er ledelsen – og nogle gange også medarbejderne - hele tiden informeret om den enkeltes præstationer og personlige performance. Nogle gange kender man alene sine egne måldata, andre gange også kollegernes.

Men ledelsen har derudover en særlig opgave, idet den store passion for arbejdet, som mange medarbejdere udviser, ikke mindst i Biocorp, men også i Skolen og endog i Posten betyder, at det er vanskeligt at sige fra i forhold til arbejdet, og medarbejderne dermed risikerer at brænde ud og blive syge af den måde, de arbejder på. I Biocorp har virksomheden iværksat særlige ledelsesinitiativer i et forsøg på at beskytte medarbejderne i forhold til at blive ofre for deres egen passion, men det er ikke nogen let opgave i den selvledede organiseringsform for ledelsen at sikre trivslen.

## TRIPS projektet

I TRIPS forskningsprojektet (Trivsel, Produktivitet og Selvledelse) har vi fokus på det organisatoriske perspektiv. Vi undersøger selvledelse som en organiseringsform i det moderne arbejdsliv, og ser på hvilke *organisatoriske* udfordringer, der følger af, at alle, mange eller blot en del af en virksomheds medarbejdere skal fungere selvledende. Forskningsprojektet er gennemført som kvalitative casestudier i tre forskellige typer organisationer: Uddannelse (Skolen), Forskning (Biocorp) og Service (Posten). TRIPS projektet er et 3-årigt forskningsprojekt, støttet af Arbejdsmiljøforskningsfondet og har sin egen hjemmeside [www.trips.dk](http://www.trips.dk). I projektet har deltaget forskere fra forskellige forskningsinstitutioner: CBS, NFA, DPU og DTU og har tilknyttet to ph.d. projekter. Projektet barsler i 2012 med en bog om Selvledelse som organiseringsform, som udkommer på Hans Reitzels Forlag.

## Referenceliste

Andersen, F.: Selvledelse – selvet på arbejde. Gylling. Dansk Psykologisk Forlag, 2006.

Arendt, Hanne: The Human Condition. Chicago, University of Chicago Press 1958.

Buch, A., v. Andersen & O.H. Sørensen: Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København. 2009.

Drucker, P.E: Management Challenges for the 21st Century. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.

Feldthus, Hanne: En arbejdsnarkomans bekendelser. Gyldendal Business. København 2010.

Manz, C.C. & H.J. Sims: The new Super leadership: Leading Others to lead themselves. New York, Prentice Hall, 1989.

Pedersen, M & A.R. Kristensen: Når medarbejderne selv leder deres stress". DILF orientering 44(4) 62-63, 2007.

Prætorius, Nadja: Stress. Det moderne arbejdslivs traume. Dansk Psykologisk Forlag. København, 2007.

Kristensen, A.R.: Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere. Gyldendal Business. København 2011.

Undervisningsministeriet. Det Nationale Kompetenceregnskab – Hovedrapport. Copenhagen 2005.